

### Bürokratie, Subjekt, Ko-Evolution: eine (Neu-)Vermessung ihres Verhältnisses

Becksteiner, Mario

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Becksteiner, M. (2015). Bürokratie, Subjekt, Ko-Evolution: eine (Neu-)Vermessung ihres Verhältnisses. *AIS-Studien*, 8(2), 20-33. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64818>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mario Becksteiner<sup>1</sup>

## **Bürokratie, Subjekt, Ko-Evolution. Eine (Neu-)Vermessung ihres Verhältnisses**

**Abstract:** Der Beitrag versucht sich an einer Neuvermessung des Zusammenhangs von deviantem Verhalten von Lohnabhängigen und der Entwicklung betrieblicher Bürokratie. Um diesen Zusammenhang analytisch greifbar zu machen, wird eine Heuristik der Ko-Evolution angelegt und mit Hilfe der Theorie von Cornelius Castoriadis ein theoretischer Rahmen gespannt. Dieser Rahmen ermöglicht es, unterschiedliche Ebenen der Legitimation devianten Verhaltens von Lohnabhängigen aufzuspüren und gleichzeitig die Ebenen betrieblicher Realität zu benennen, die damit kritisiert werden. Der Beitrag untersucht dies anhand von Reportingprozessen in einem transnationalen deutschen Konzern. Die Untersuchung zeigt, dass deviantes Verhalten nicht unbedingt Sanktionen nach sich zieht. Insbesondere, wenn die Kritik immanent bleibt und die Devianz im Sinne einer ‚brauchbaren Illegalität‘ den Produktionsprozess nicht stört und mit operativer oder kaufmännischer Rationalität begründet wird, gibt es keine Sanktionierungen. Erst wenn sich in der Devianz eine Art von Kritik artikuliert, die grundlegender den Rationalitäts- oder Wahrheitsanspruch von betrieblichen Bürokratien angreift, scheinen Sanktionierungen an der Tagesordnung.

### **1 Einleitung**

Über weite Strecken waren in den letzten Jahren die Diskussionen rund um Arbeitsorganisation von zwei Perspektiven geprägt. Eine besagte, dass Marktlogiken immer weiter als Steuerungsparadigmen in unternehmerische Strukturen vordringen (vgl. exempl. Sauer 2006). Gleichzeitig wurde konstatiert, dass Lohnabhängige zusehends mit neuen Formen der Arbeitsorganisation und Leistungssteuerung konfrontiert werden, die zwar oft mehr Autonomie, aber gleichzeitig auch weniger Gestaltungsspielräume bedeuteten (vgl. dazu exempl. Kratzer/Nies 2009). Dabei können unterschiedliche Entwicklungsdynamiken festgemacht werden (vgl. dazu Huchler et al. 2012), die sich auf drei für die Entwicklung des betrieblichen Feldes wichtigen Ebenen manifestieren.

- Unternehmensorganisationen folgen demnach vermehrt der Logik des Share-Holder-Values und sind gezwungen, ihre Strukturen nach diesem Prinzip auszurichten.
- Auf der operativen Ebene werden z.B. über Einführung von Benchmark-Systemen und zwischen betriebsinternen Profit-Centers und Arbeitsgruppen marktähnliche Konkurrenzmechanismen eingeführt, die eine umfassende Restrukturierung der Unternehmen bedeuten.
- Auf Ebene der Arbeitssubjekte wurde konstatiert, dass sich dieses neue Strukturparadigma in einer unternehmerischen Subjektkonstitution niederschlägt, die über weite Strecken ein sich selbst optimierendes Arbeitssubjekt hinterlässt, dessen begriffliche Zuspitzung im Unternehmerischen Selbst gipfelt.

---

<sup>1</sup> Mag. Mario Becksteiner, Promovend der Hans-Böckler-Stiftung und Associate Fellow am SOFI. E-Mail: Mario.Becksteiner@sofi.uni-goettingen.de.

Für den vorliegenden Aufsatz ist eine (Neu-)Vermessung des Zusammenhangs dieser Ebenen – und insbesondere die darin eingelagerten Widerspruchslinien – von zentraler Bedeutung. Ein Fokus wird dabei auf die Bedeutung von Handeln und Positionierungen von Arbeitssubjekten gelegt. Frank Kleemann (Kleemann 2012) fasst in einem Überblicksartikel zusammen, dass die Frage nach Subjektivität von Arbeitenden in diesem Kontext neu zu überdenken ist. Er plädiert für eine stärkere Fokussierung auf subversives und widerständiges Verhalten von Arbeitssubjekten. Dem würde ich im Sinne der epistemologischen Verschiebung zustimmen, allerdings finde ich die Begrifflichkeiten Subversion und Widerstand als zu stark pointiert (vgl. dazu Agnoli 1999, S. 11). Ich präferiere eher den Begriff der Devianz (Haferkamp 1976)<sup>2</sup>, also einer schlichten Abweichung. Nicht jede Abweichung von einer Norm<sup>3</sup> durch Subjekte ist in ihrer eigenen Interpretation und den strukturellen Auswirkungen in der Betriebsumgebung schon subversiv oder widerständig, sondern sie zeugt einfach nur davon, dass – um es in Anlehnung an Rancière zu sagen – Subjekte immer mehr UND weniger als die Norm sind (vgl. dazu Rancière 2002, S. 23).

Dieser Fokus auf die Bedeutung von Subjektivität – und hier stimme ich mit Kleemann ebenfalls überein – ist notwendig, da das soziale Feld ‚Betrieb‘ im Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen sowie Struktur- und Handlungslogiken nur umfassend begriffen werden kann, wenn ein Konzept von Ko-Evolution<sup>4</sup> angelegt wird, das erlaubt, die Mannigfaltigkeit der generativen Kausalitäten betrieblicher Ent-

<sup>2</sup> Der Begriff Devianz hat eine lange philosophische und soziologische Tradition. Versteht man ihn als weiten Begriff, so ist er schon immanenter Bestandteil des Herrschafts- aber auch Entfremdungsbegriffs bei Marx. Spätestens seit Marx, der Entfremdung als prägendes Strukturmerkmal kapitalistischer Gesellschaften erfasst, kann Abweichung als Normalität gelesen werden. Die grundlegende Spannung zwischen dem menschlichen Arbeitspotential und der konkreten psycho-physischen Zurichtung dieses Potentials in Form von Lohnarbeit bildet ein fortwährendes Terrain von Devianz (vgl. dazu Ökonomisch Philosophische Manuskripte von 1844. MEW 40). In der soziologischen Debatte kann eine große Varietät in der Verhandlung des Begriffs Devianz festgehalten werden. Merton (Merton 1995) verweist auf unterschiedliche Abstufungen von deviantem Handeln, auch im Sinne von Zielsetzungen, z.B.: Innovation – die Verwendung neuer Mittel zur Zielerreichung/Rebellion – die Verfolgung neuer Ziele. Luhmann (Luhmann 1964) betont, ähnlich wie Innovation bei Merton, aus systemtheoretischer Perspektive die „brauchbare Illegalität“ von Devianz im Sinne der Inkorporierbarkeit von Devianz in systemischen Zusammenhängen. Haferkamp (1976) verweist wiederum auf eine weitere Dimension. Er betont die Reichweiten von Devianz anhand der Untersuchung von Repressionsfolgen. Er unterstreicht damit, dass Devianz nicht nur einem Aktions-Reaktionsschema folgt im Sinne einer Ablaufschematik von: Existierende Norm → Devianz → Repression, sondern dass Devianz als Effekt in Herrschaftsverhältnissen erst Normierungen hervorrufen kann oder zur Wiederaktivierung „ruhender“ Normen führt.

<sup>3</sup> Die konkrete Bestimmung von Normen ist in diesem Artikel aufgrund meines Forschungsstandes noch unterbestimmt und ich stütze mich bezüglich Normvorstellungen auf die Aussagen meiner InterviewpartnerInnen. Für eine ausführliche Debatte über in meinem Untersuchungsbetrieb vorherrschende Normvorstellungen müssen noch die weiteren Untersuchungsschritte abgewartet werden. Mein Fokus stützt sich hier stärker auf unterschiedliche Rationalitäten (siehe dazu den Abschnitt zu Theorie und Castoriadis), die eine legitimatorische Quelle unterschiedlicher Normvorstellungen sein können.

<sup>4</sup> Das von mir verwendete Konzept von Ko-Evolution stützt sich stark auf die Struktur-Handlungs-Debatte, wie sie innerhalb des Critical Realism geführt wird und wurde (vgl. dazu Archer 1995 sowie Archer et al. 2007). Ko-Evolution mit dem Fokus auf die Bedeutung von Devianz (siehe Fußnote 2) verstehe ich als intermediären Artikulationsprozess. Für diesen Artikel und mein Promotionsprojekt unterscheide ich zwei Artikulationsformen. Einmal existiert eine inkorporierende Ko-Evolution, die deviantes Verhalten als Innovationsmotor in offizielle Prozesse und Strukturen des Unternehmens integriert sowie nutzbar macht oder im Sinne „brauchbarer Illegalität“ als inoffizielle Prozesse und Strukturen duldet. Hier schreibt sich Devianz in eine Prozess- und Strukturlogik auf funktionaler Ebene von Ko-Evolution ein. Eine andere Perspektive der Form von Einschreibung devianten Verhaltens in Ko-Evolution eröffnet sich, wenn man Haferkamps Perspektive im Sinne von Reichweite und Repression folgt. Dabei kann Einschreibung von Devianz in Ko-Evolution als Emergenz Faktor von Effekten in Herrschaftsverhältnissen und Herrschaftspraxen beobachtbar sowie analysierbar gemacht werden. Ein Artikulationsprozess, der sich deutlich vom ersten abhebt und ein Spannungsfeld von Exklusion, Repression und Potentialen transzendenten Charakters eröffnet.

wicklung zu dechiffrieren. Ich werde mich auf die Rolle von Devianzverhalten konzentrieren.

Der Artikel entstand auf Basis eines Vortrages auf der Frühjahrstagung der AIS unter dem Titel „Konflikt(e) um Arbeit“. Sowohl für den Vortrag als auch für diesen Artikel stütze ich mich auf Zwischenergebnisse meines Promotionsprojekts, das unter anderem der oben genannten Ko-Evolution anhand der sich immer weiter ausbreitenden Reportinglogik in Unternehmen nachspürt.

Einer meiner wichtigsten theoretischen Referenzpunkte bildet Cornelius Castoriadis. „Gesellschaft als imaginäre Institution“ (Castoriadis 1990), das als sein Hauptwerk gilt, bietet einen sowohl ontologischen als auch epistemologisch fruchtbaren Zugang zu meinem Themenfeld. Seine philosophisch-ontologischen Überlegungen zur Bedeutung von Imagination als konstituierenden Faktor und Prozess von Gesellschaftlichkeit verbinden sich mit seinen Arbeiten zur bürokratischen Verfasstheit des Kapitalismus sowie einem konkreten betrieblich-bürokratischen Herrschaftsregime. In einem ersten Teil unternehme ich den Versuch, diese Ebenen des Denkens von Castoriadis zu verknüpfen, um in einem zweiten Teil meine empirischen Ergebnisse entlang dieses theoretischen Rahmens zu interpretieren. Der Schlussteil geht noch einmal auf die daraus zu ziehenden Erkenntnisse für die Frage von Ko-Evolution und devianter Subjektivität ein.

## **2 Theoretischer Rahmen**

Ein erneuter Blick auf die Frage nach devianter Subjektivität ist aus meiner Sicht auch deshalb notwendig, weil er eine Sensibilisierung für eines der zentralsten Herrschaftsverhältnisse im betrieblichen Kontext beinhaltet, nämlich der Bürokratie.

Der von mir verwendete Bürokratiebegriff lehnt sich an Castoriadis an. Harald Wolf führt dies so aus: „Wir hatten oben bereits zu ergründen versucht, warum wir den Begriff der Bürokratie weiterhin für zentral und keineswegs für veraltet halten. Das `Büro´ symbolisiert jenes `Außen´, jenen externen Ort, von dem aus die gesellschaftlichen Aktivitäten geformt und dirigiert werden. Dieses Moment einer `extrinsischen´ Zurichtung und Kontrolle gehört zum Kern des kapitalistischen Imaginären – nicht nur in der Produktion. Und deshalb sprechen wir von einem bürokratisch-kapitalistischen Projekt.“ (Wolf 1999, S. 127). Castoriadis definiert Bürokratie als Herrschaft des Büros, welche er als relational begreift, und immer beider Seiten bedarf – den Herrschenden und den Herrschaftsunterworfenen. Damit schreibt sich in dieses Grundverständnis schon eine notwendige ko-evolutive Heuristik ein. Es bedarf trotzdem einer kurzen konzeptionellen Konkretisierung dieses relationalen Bürokratie- und Herrschaftsbegriffs im betrieblichen Kontext. Dazu muss in der Darstellung ein Schritt zurückgegangen werden, zu grundlegenden Elementen der Gesellschaftstheorie von Cornelius Castoriadis.

Bürokratie im Allgemeinen und auch betriebliche Bürokratie bedarf, um stabil zu sein, eines legitimierten Anspruchs auf und einer Deutungshoheit über Rationalität. Castoriadis sieht Rationalität als gesellschaftlich umkämpft. Die Stabilität der Rationalität und damit die Legitimität des Herrschaftsverhältnisses hängen nicht nur im

betrieblichen Kontext von mehreren Ebenen ab. Diese Ebenen können als primäre und sekundäre Ebene des Imaginären umschrieben werden. Sie sind sowohl Ebenen, die Stabilität ermöglichen, gleichzeitig aber auch Arenen, auf denen um Rationalitätsbegriffe gerungen wird. Sie sind zwar analytisch trennbar, real aber stets verwoben.

Grundsätzlich ist für Castoriadis das Imaginäre konstitutiver Moment von Gesellschaftlichkeit.<sup>5</sup> Die primäre Ebene stellen Tiefenregeln dar. Diese sind grundsätzliche Vorstellungen über die Beschaffenheit gesellschaftlicher Realität, also gesellschaftlich verankerte akzeptierte Wahrheiten. Diese Tiefenregeln bilden die Basis von Herrschaft, indem sie Symbole und Deutungsmuster für herrschaftsunterworfenen Subjekte zur Verfügung stellen. Für Castoriadis sind diese Tiefenregeln aber weder feststehende Momente noch überhistorische Wahrheiten, die deterministisch auf das geschichtliche Werden oder gar auf Subjekte wirken. Es sind gesellschaftlich-geschichtliche Schöpfungen. Für ihn gibt es zwei wichtige und heute noch immer bedeutende Schöpfungen, mit denen sich gut zeigen lässt, was er unter dieser primären Ebene der Imagination versteht:

Demokratie, als Symbol, ist eine Schöpfung, wonach es eine Vorstellung der Beschaffenheit der Welt gibt, in der sowohl radikale Formen der Autonomie beinhaltet sind als auch heteronome Formen gesellschaftlichen Zusammenlebens (vgl. dazu: Castoriadis 1990, S. 221). Castoriadis ist hier durchaus pessimistisch und meint, historisch ist ein Überhang von Heteronormativität zu beobachten. Trotzdem verschwinden die autonomen Elemente nicht. Sie sind Teil des geschichtlichen Werdens und – wenn man so will – einer historischen Ko-Evolution.

Für das geschichtliche Werden und die Existenz einer kapitalistischen Gesellschaft ist für Castoriadis die Schöpfung einer weiteren Tiefenregel zentral. So zeigt Castoriadis, dass eines der zentralen Elemente einer kapitalistischen Welt eine auf Mengen- und Identitätslogik basierende Ontologie ist, die den Glauben an eine rationale Beherrschung der Welt beflügelt (vgl. dazu: Castoriadis 2010, S. 132). Wolf schreibt dazu: „Der moderne Kapitalismus entwickelt sich als die imaginäre Institution einer grenzenlosen Ausdehnung der ‘rationalen’ Beherrschung der sozialen und der natürlichen Welt. Von jenem zentralen Knoten – der Vorstellung einer unendlich perfektionierbaren und unablässig ihren Wirkungskreis erweiternden ‘rationalen’ Herrschaft – gehen die Stränge aus, die sich zu dem Netz imaginärer Bedeutungen verknüpfen, das die kapitalistische Gesellschaft zusammenhält und bewegt (...).“ (Wolf 1999, S. 112). Dieses Paradigma einer Rationalität, aus welcher der Kapitalismus seine Legitimität bezieht, ist für Castoriadis die zweite wichtige Tiefenregel. Gleichzeitig sind diese Tiefenregeln aber auch immer umkämpft, da nach Castoriadis sowohl heteronome als auch autonome Potentiale in ihnen stecken. Entlang dieser Tiefenregeln entstehen Institutionen, die zuallererst als Prozess desstituierens gedacht werden müssen. In diesem Prozess entstehen Spannungen, da Subjekte zum Beispiel entlang einer kapitalistischen Rationalität instituiert werden müssen, wobei

---

<sup>5</sup> Eine ausführliche Diskussion über die ontologische Grundlegung dieser Sichtweise ist an dieser Stelle nicht möglich (vgl. dazu weiterführend Wolf 1999; Castoriadis 1990).

historisch immer wieder neue Formen der Inklusion/Exklusion autonomer Potentiale zum Tragen kommen. Damit ist eine heteronome Strukturierung von Tiefenregeln immer herausgefordert durch autonome Tendenzen der Subjekte, die – ohne dies unbedingt zu einem kohärenten Zusammenhang auszuarbeiten – autonome Imaginationen entwickeln. Für meinen Fall wäre ein Beispiel für derartig heteronome Tiefenregeln die grundsätzliche Möglichkeit, über eine quantifizierbare (also mengen- und identitätslogische) Vermessung des Betriebs die realen Verhältnisse in einem Betrieb darzustellen und so eine von allen im Betrieb geteilte Wahrheit zu konstituieren.<sup>6</sup>

Diese primäre Ebene von Imagination, die Tiefenregeln, bilden den Grundstock, auf dessen Basis sich eine zweite Ebene aufbaut. Diese Ebene ist eine historisch-räumlich konkrete Ebene der Explikation von Tiefenregeln mit Blick auf kapitalistische Gesellschaften: Die Konkretisierung einer kapitalistischen Rationalität in Form der Institution Bürokratie und ihrer historisch und räumlich jeweils spezifischen Prozesse. Deshalb spricht Castoriadis auch immer von der bürokratisch-kapitalistischen Gesellschaft. „Die sekundären Bearbeitungen machen die Grundorientierung in unterschiedlicher Weise explizit, fügen sie in ein zusammenhängendes, kohärentes Szenarium ein und verleihen ihnen eine ‘rationale’ Fassade und Legitimation. Die instituierten imaginären Bedeutungen erfahren in unterschiedlichen sozialen Kontexten und im Laufe der gesellschaftlichen Entwicklung zahlreiche sehr bedeutsame und folgenreiche solcher ideologischen Bearbeitungen – ‘Rationalisierungen’ des instituierten Imaginären und entsprechender Verhaltensweisen wie Handlungen.“ (Wolf 1999, S. 126). Damit ist das Imaginäre sowohl Grundlage aber auch Ziel gesellschaftlicher Bearbeitung und Auseinandersetzung, auf dem um Motive für Anpassung oder Devianz gerungen wird. Rationalität ist hier von besonderer Bedeutung, da ohne eine bürokratische Herrschaft und Definitionshoheit über diese die Transformation von Arbeitspotential in tatsächliche, räumlich und zeitlich konkrete Lohnarbeit nicht möglich wäre. Die Ebene betrieblicher Bürokratie, also die Ebene sekundärer Imagination, kann als Explikationsebene jeweils spezifischer Rationalität gefasst werden. Dies muss allerdings im Sinne einer relationalen Herrschaft in einer funktionierenden Artikulation mit der primären imaginären Ebene stehen und es muss im Sinne der Aufrechterhaltung einer Rationalitätsdefinition zumindest grob sowohl a) den Planungs- und Produktionsablauf relativ friktionslos organisieren können und b) die Durchführbarkeit der von den Subjekten verlangten Tätigkeit gewährleisten.

Sowohl Herrschaft als auch Devianz müssen also auf diese beiden Ebenen bezogen werden. Das bedeutet zum einen, es müssen sowohl beobachtbare Praxen von Herrschaft und Devianz analysiert werden, als auch deren imaginäre Fundierung oder eben deren Infragestellung. Auf diese Weise soll die Black Box ‚Betrieb‘ als widersprüchliches, konfliktbehaftetes und von Devianz durchzogenes Terrain analytisch geöffnet und die Bedeutung dieser epistemologischen Blindflecken für die analytische Betrachtung sowie die reale Entwicklung betrieblicher Bürokratien betont werden.

<sup>6</sup> Zur Frage von Autonomie und Heteronomie vgl. ausführlich: Castoriadis 1990, S.172–184.

In meinem Promotionsprojekt und in diesem Beitrag steht dementsprechend eine konkrete Form bürokratischer Praxis in Betrieben im Zentrum, nämlich immer weiter um sich greifende Reportingansprüche in Unternehmen sowie der Umgang von Arbeitssubjekten mit denselben. Reporting fasse ich hier als Teil von sich verändernden Controllingformen. Folgt man der Definition von Controlling – wie sie im Gabler Wirtschaftslexikon zu finden ist – so ist Controlling seit den 1970er Jahren vermehrt Gegenstand wissenschaftlicher und managerialer Debatten sowie wichtiger Bestandteil der Theorie und Praxis von Unternehmensführung. „Controlling soll in diesem Sinne eine betriebswirtschaftliche Transparenzfunktion erfüllen. „Betriebswirtschaftlich“ wird dabei im Sinne von „(erfolgs-)zielorientiert“ bzw. „ergebnisbezogen“ verstanden. Konkret handelt es sich bei den zu liefernden Informationen insbesondere um Kosten und Erlöse, also um Rechengrößen, die aus dem internen Rechnungswesen stammen.“<sup>7</sup> Diese zuerst struktur- und funktionsorientierte Definition von Controlling wandelte sich mit der Zeit in eine Form, die stärker auf das Verhalten der Belegschaften abzielt: „Nach einem vierten Begriffsverständnis hat Controlling die Aufgabe, die Rationalität der Führung zu sichern. Damit wird eine andere Abgrenzung zu bekannten Führungsfunktionen gewählt: Nicht die Funktion als solche (z.B. Planung oder Informationsversorgung), sondern der damit verbundene Zweck (Gewährleistung von Führungsqualität) macht den Kern des Controllings aus. [...]. Rationalitätssicherung setzt voraus, dass es überhaupt zu Rationalitätsdefiziten kommt. Solche sind in den anderen Controlling-Auffassungen nicht vorgesehen; ihnen liegt implizit das Bild des homo oeconomicus zugrunde. Die Sicht des Controllings als Rationalitätssicherung geht dagegen explizit von kognitiv begrenzten und potenziell opportunistisch handelnden Menschen aus, ein Bild, das der Realität oftmals sehr viel näher kommt als die Annahme des homo oeconomicus. Die neueste Controlling-Auffassung ist damit als verhaltensorientiert einzuordnen.“ (ebd.).

In dieser Analyse verstehe ich Reporting anschließend an diese Auffassung als den Modus Operandi von Controlling. Reporting stellt die notwendigen Daten für umfassende Controlling-Strategien in Unternehmen zur Verfügung und verlangt von den Beschäftigten ein aktives Partizipieren an der Datensammlung. Damit eignet sich die Analyse von Reportingprozessen sehr gut, um die von mir oben eingeforderte Betrachtung von Herrschafts- und Devianz-Praxen analytisch zugänglich zu machen sowie die Auseinandersetzung um die Konstitution von betrieblicher Rationalität in den Fokus zu rücken.

### **3 Empirische Befunde**

Bei dem von mir untersuchten Unternehmen handelt es sich um einen transnational tätigen deutschen Technologiekonzern. Dort habe ich Interviews mit ProjektleiterInnen (im Folgenden: PL) geführt. PLs sind für die Untersuchung von Reportingsystemen von besonderer Relevanz, da sie einen Knotenpunkt unterschiedlicher Reportingansprüche darstellen. Der Konzern zeichnet sich durch permanente Umstrukturierungen aus, die in ihren Auswirkungen bis hinunter zu den PLs zu spüren sind. Ein

---

<sup>7</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/399/controlling-v7.html>

Umstand, der – wie wir später sehen werden – eine Rolle in der Interpretation von manchen Reportingsystemen durch PLs spielt.

Die hier präsentierten Ergebnisse stützen sich auf Interviews mit zwölf PLs aus unterschiedlichen Divisionen des Unternehmens im Zeitraum Oktober bis Dezember 2014.<sup>8</sup> Dabei standen drei Fragen im Zentrum der Interviews:

Erstens, welche Formen des Reportings PLs zu erfüllen haben. Zweitens, wie sie diese Formen aus ihrer Sicht bezüglich generativer Ursachen einschätzen bzw. wie sie diese aus persönlicher Sicht bewerten und drittens, wie sie damit umgehen.

Die Analyse in Bezug auf die Strukturierung der Reportingsysteme ergab, dass nicht weniger als acht zu unterscheidende Formen des Reportings auszumachen sind. Dabei konnten zwei unterschiedliche Oberkategorien herauskristallisiert werden, die ich als Strukturelles-Management-Reporting und Operatives Reporting bezeichne, denen ich jeweils verschiedene Unterformen zugeordnet habe.<sup>9</sup>

### **Strukturelles-Management-Reporting**

- Top-Level-Management-Reporting
- Mid-Level-Management-Reporting
- Graues Reporting

### **Operatives Reporting**

- Auftraggeber Reporting intern und extern
- Linienreporting operativ/quantitativ/mehrere Linien
- Kaufmännisches Reporting
- Daily Reporting/Daily Stand Ups
- Produktivieren

Ich kann hier nicht auf alle Formen im Detail eingehen und werde mich auf einige beschränken, anhand derer die Konflikte rund um Reporting gut darstellbar sind.

## **3.1 Strukturelles-Management-Reporting**

Folgt man der oben angeführten Definition von Controlling, so kann das Strukturelle-Management-Reporting als Teil eines funktionalen Controllings aufgefasst werden. Dies korrespondiert mit der Wahrnehmung von ProjektleiterInnen, insbesondere bezüglich des Top-Level-Management-Reporting (im folgenden TLMR). Dieses besitzt aus Sicht der PLs eine relativ hohe Legitimität, da es sich auf wenige Kennzahlen konzentriert und dem Top-Level-Management eine hohe kaufmännische Kompetenz in der Interpretation sowie Handhabung dieser Zahlen zugesprochen wird.

<sup>8</sup> Die PLs sind in sehr unterschiedlichen Projekten involviert, die von der Ausstattung von Kraftwerken mit optischen Sicherheitssystemen bis hin zur Elektrik in Krankenhäusern oder der Betreuung von Informatiksystemen von Geldautomaten reichen. Allen gemeinsam ist allerdings ein Blick auf ihre Aufgabe, der die Vielfältigkeit ihrer Tätigkeit betont. Dies reicht vom Kontakt mit den Kunden (externe oder auch innerhalb des Konzerns) über die planerische Tätigkeit der operativen Schritte im Projekt bis hin zu kleineren handwerklichen Tätigkeiten, wenn dies z.B. eine Verzögerung des operativen Fortschritts auf Baustellen verhindert.

<sup>9</sup> Bis auf die Begriffe Graues Reporting und Produktivieren sind die Bezeichnungen aufgrund der typischen Charakteristika der jeweiligen Reportingform von mir gewählt worden. Die Begriffe Graues Reporting und Produktivieren sind von mehreren InterviewpartnerInnen selbst erwähnt worden (siehe unten) und ich habe sie deshalb auch übernommen.



„Ein guter Manager sage ich, kann sicher anhand von einigen Kennzahlen ablesen, ob sein Geschäft funktioniert oder nicht. Da brauche ich nicht 100 Kennzahlen. Und in Wirklichkeit, in der obersten Managementebene gibt es auch nicht viel mehr Kennzahlen.“

Anders sieht die Situation aus, wenn die ProjektleiterInnen auf das von ihnen so genannte Graue Reporting zu sprechen kommen. Unter Grauem Reporting verstehen sie unterschiedliche Reportinglinien, die aus der Struktur des Konzerns entstehen und sich aufgrund der permanenten Umstrukturierungen auch laufend verändern.

„Wir kennen ja auch den Begriff des Grauen Reportings. Das liegt wohl auch an der mächtigen Struktur von einem Großkonzern und an den heftigen Umstrukturierungen. Du hast zwar vertrieblich eine ganz klare Linie vom Stammhaus, ähm, hinunter. Es ist aber nicht immer so, dass die so klar ist. Denn das Stammhaus ist manchmal anders strukturiert, als wir hier in einer Landesgesellschaft. Die haben eine viel größere Organisation, in Sektoren, Divisions oder Segmente unterteilt. [...] In XXX, wenn du einen Bereich hast, der im Stammhaus auf 5 Segmente aufgeteilt ist, dann will jedes Segment seine eigenen Berichte. Dann kommen alle mit eigenen Tools und eigenen Listen und in XXX hast du nur eine Organisationseinheit dafür und musst auf ein mal fünf bedienen. [...] Graues Reporting nennen wir, die Anforderungen von der zweiten, dritten, vierten, Managementebene, nicht von der höchsten Ebene im Stammhaus, die dann ihr eigenes Reporting haben wollen und über das hinausgeht was bis nach Oben geht und raufaggregiert wird. Die zusätzlich wissen wollen, wie sieht es in meinem Segment, in meinem Bereich aus. Also etwas was du eigentlich hier wieder rausklamüsern musst aus Zahlen.“

Und weiter:

„Die ganzen Zahlen werden in den zentralen Systemen hochaggregiert, wie SAP, in Dashboards abgelegt in BI Systeme, da gibt es Daten, die können schon die Rechner nicht mehr verarbeiten. Man versucht da immer wieder hochzuaggregieren. Ob man da was ablesen kann, das lasse ich mal dahingestellt.“

Die PLs sehen sich als Leidtragende des Grauen Reporting, da sie oft an der Schnittstelle dieser Reportingansprüche sitzen. Dementsprechend findet hier eine Kritik statt, die sowohl die kaufmännische Sinnhaftigkeit dieses Reportings in Frage stellt als auch die strukturelle Aufstellung des Unternehmens.

Besonders deutlich wird die Infragestellung der kaufmännischen Rationalität, wenn die Sprache auf das Mid-Level-Management-Reporting (im weiteren MLMR) kommt. Dieses ist eng an das Graue Reporting angelehnt. Die Benennung als eine eigene Form durch die Interviewten zeichnet sich durch ein zentrales Distinktionsmerkmal vom Grauen Reporting aus. Im Gegensatz zu stärker strukturorientierten Erklärungsmustern beim Grauen Reporting wird hier der subjektive Faktor von Vorgesetzten betont. Insbesondere die Karriereorientierung und die Form von Karriereentwicklung im Konzern werden als treibende Faktoren genannt.

„Letztendlich ist es schon so, dass wir von unserem Stammhaus nach aggregierten Zahlen und Berichten..., die liefern müssen. Ich habe auch die Erfahrung gemacht, da sind ja viele Managementebenen dazwischen, dass jede Managementebene meistens noch irgendwas eine Fleißaufgabe dazu machen will, weil man ja zum nächsten Ebene nach Oben glänzen will. Schau, was ich nicht alles schon habe. Wenn man das aber über mehrere Ebenen spielt, dann habe ich natürlich einen X-fachen Reportingaufwand, nur um vielleicht karrierefördernde Maßnahmen auf die nächsthöhere Ebene zu tragen.“

Damit konstituiert sich in Bezug auf das Strukturelle-Management-Reporting eine Kritik, die sich gegen Teile der Unternehmensbürokratie richtet. Allerdings ist diese Kritik ausdifferenziert. Es liegt keine pauschalisierende „Wasserkopfkritik“ an der Unternehmensbürokratie vor, sondern eine sehr spezifische. Die Kritik der PLs orientiert sich hier an unterschiedlichen Rationalitätsvorstellungen. Zum einen übernehmen sie zu einem Gutteil die kaufmännische Rationalität, die sie auch beim Top-Level-Management vertreten sehen und kritisieren insofern die aus ihrer Sicht nicht dieser Rationalität folgenden Formen des MLMR und des Grauen Reporting. Eine Kritik, die durchaus als immanent zu bezeichnen ist, da sie klar an Teile institutierter Imaginationen der Betriebsbürokratie ansetzt. Der zweite Kritikpfad basiert auf der Kollision unterschiedlicher Rationalitätskriterien. Auf der einen Seite steht ein Rationalitätskriterium, das sich ganz klar aus der operativen Tätigkeit der PLs speist. Demgegenüber sehen sie – und das beziehen sie in erster Linie auf das MLMR und das Graue Reporting – eine Rationalität, die aus einer Verzerrung der kaufmännischen Rationalität durch das Mid-Level-Management und das Graue Reporting entsteht. Diese Verzerrung und der damit einhergehende gesteigerte Reportingaufwand treten ihrer operativen Rationalität als störend gegenüber. Weder sehen die PLs in diesem gesteigerten Reportingaufwand einen kaufmännischen Gewinn, noch eine Unterstützung ihrer eigenen operativen Tätigkeit – sondern einen Störfaktor, der im Fall des Grauen Reportings von den Strukturen des Unternehmens herrührt und im Fall des MLMR von Karriere- bzw. Machtinteressen der mittleren Managementebene. Dementsprechend entwickeln PLs deviante Handlungspraxen, die als Versuch zu begreifen sind, mit diesen Reportingformen umzugehen und die aus Sicht ihrer eigenen operativen Rationalität schlimmsten Auswirkungen abzumildern.

### **Devianz I: Gebahnte Wege**

Die ersten beiden Formen der Devianz, die von den ProjektleiterInnen in den Interviews artikuliert werden, bezeichne ich in Anlehnung an Negt/Kluge (Negt/Kluge 1981) als die Beharrung auf oder die Schaffung von „gebahnten Wegen“.

Ich fasse diese beiden Formen der Devianz unter eine Überkategorie, weil sie erstens eine gemeinsame Gruppe von Devianzpraxen (Schutz der eigenen operativen Rationalität) bilden. Zweitens sind sie in der Tendenz ursächlich auf die strukturelle Unternehmensumgebung zurückzuführen und drittens sind hier keine direkten Reaktionen der Betriebsbürokratie auf diese Art der Devianz zu beobachten.

Wie weiter oben schon erwähnt, sind permanente Umstrukturierungen eine wichtige strukturelle Rahmung der Tätigkeit von PLs, weil dadurch schon vorhandene Tendenzen des Grauen Reportings verstärkt werden.

„Ich rede ganz offen, so ist das. Ich erlebe das gerade seit einem halben Jahr. Auch hier, wir hatten gerade wieder eine Umsiedlung hinter uns, da sind auch bestehende Strukturen aufgebrochen worden, umstrukturiert worden, vorher hat es besser funktioniert.“

„Also es ist so, wenn sie eine kleine Abteilung sind, so in kleinen Gruppen, dann hat das immer einen Bereich gegeben wo ein Vertriebsmitarbeiter, ein kaufmännischer Mitarbeiter und ein Projektleiter im Prinzip in einem kleinen Team waren. Da ist das Reporting intuitiv untereinander passiert ist. Da hat man gesprochen über Themen, wo man nichts in ein Tool

eintragen musste oder nicht in diesem Umfang, sondern man hat es auf einem kurzen Weg durchgeführt.“

Durch die Zerschlagung der funktionierenden Arbeitsstrukturen werden auch bisherige Informationsflüsse, sowohl untereinander als auch Richtung Vorgesetzte und Abteilungen, trocken gelegt. Aus Sicht der PLs werden deshalb neue Reportingsysteme aufgesetzt, die aufgrund der neuen Strukturen entstehen und damit in einen Konflikt mit ihren Rationalitätsvorstellungen geraten. Diese Vorstellungen sind klar orientiert an ihrer eigenen operativen Tätigkeit und einer nachvollziehbaren kaufmännischen Rationalität. Aus dieser Mischung vom Aufbrechen bestehender Arbeitszusammenhänge und den daran gekoppelten neuen Reportingformen – die ihren Rationalitätsvorstellungen gegenläufig sind – entsteht eine erste zu beobachtende Form der Devianz. Es werden inoffizielle Arbeitsteams, vorbei an der offiziellen Struktur, geformt.

„I: Also PL hat keine eigenes Team, man muss sich aber inoffiziell selber eines schaffen?“

P6: So ist es. Das habe ich über die Zeit auch gemacht. Es wird zwar manchmal hinterfragt, aber nicht wirklich in Frage gestellt, weil sie es bei uns in der Hierarchie eh wissen. [...]

Ich habe in Wahrheit auf die Linienstruktur gepfiffen und habe wieder ein Team geformt. [...] Also in Wahrheit sind wir irgendwo von der restlichen Organisationseinheit separiert, formal aber immer in der Hierarchie integriert.“

Dieses hier zu beobachtende Manövrieren der PLs – zwischen der Schaffung von inoffiziellen Strukturen und der Duldung dessen durch Vorgesetzte – wird noch einmal deutlicher, wenn man den Umgang mit Reportingansprüchen innerhalb von Abteilungen betrachtet.

„Also die Kriterien wählen wir aus. Oder wir versuchen es in unserer Gruppe so zu erledigen, was kostet mir Zeit, was ist für den operativen Teil notwendig. Alles was nicht notwendig ist, versucht man dann durch Teamassistenten zu erledigen, das ich sehr wohl den Überblick erhalten kann, aber der Mitarbeiter der in der Projektabwicklung tätig ist, soll ja operativ beim Kunden tätig sein, [...]. Also da sagt man, das ist zu tun und das. Also am kurzen Weg und ist die Qualität erfüllt und was sonstige Dokumentationen betrifft, wird es dann meistens von Assistenten, Werkstudenten oder Ferialpraktikanten erledigt. Also wir schauen schon was ist für den Kundenprozess. Was ist wichtiger? Die Mitarbeiter werden von mir schon ein bisschen angehalten, das man sagt: Was sind die Prioritäten, [...]. Was kostet mir Zeit, was kann ich nach hinten schieben und was muss ich z.Z. nicht machen.“

Dieses Zitat verweist darauf, dass auch direkte Vorgesetzte auf operativer Ebene in eine Auseinandersetzung um Reporting involviert sind. Im Zitat beschreibt der Abteilungsleiter, der selbst auch noch operativ in der Projektleitung tätig ist, wie sie in ihrer Abteilung Prioritäten bezüglich des Reporting setzen. Zum einen wird versucht, alle Reporting-Aufgaben, die nicht unbedingt von PLs gemacht werden müssen, an „Dritte“ auszulagern – damit PLs Zeit haben, ihre operative Tätigkeit zu erledigen. Zum anderen werden aus ihrer Sicht unnötige Reportings zeitlich verschoben. Der Diszens besteht in der Zuträglichkeit von Reporting zum eigenen operativen Tun. Zentraler Punkt dieser devianten Praxis ist dabei, dass auf Basis der eigenen operativen Rationalität eine Interpretation von Sinn und Unsinn passiert und gegebenenfalls als zweitrangig klassifiziertes Reporting von den operativ tätigen PLs ferngehalten werden soll. Die hier vollzogene Interpretationsleistung von unten und die daran gekop-

pelte Reorganisation der Ausführung von Reportingtätigkeiten findet wieder im Graubereich zwischen offiziell und inoffiziell statt.

### 3.2 Operatives Reporting – Produktivieren

„Jetzt hat sich irgendeiner von den Erbsenzählern ausgedacht, wir müssen jetzt produktivieren. Das heißt, du musst jede Stunde oder jede Minute, die du im Unternehmen verbringst, irgendeinem Projekt zuordnen. Das wird direkt gebucht, jedes Monat. Ich hab jetzt diese Woche die Aufforderung bekommen, ich möge mich doch bis Montag produktivieren.“

Was hier als operatives Reporting bezeichnet wird, ist ein Reporting, welches hauptsächlich an der alltäglichen Tätigkeit, der Koordination von an Projekten beteiligten Unternehmenssubeinheiten und dem Kontakt mit Auftraggebern orientiert ist. Folgt man der Definition im Gabler Wirtschaftslexikon, ist es in der Tendenz der vierten Definition von Controlling zuzuordnen. Besonders klar ersichtlich ist dies, wenn man sich die Form des operativen Reporting betrachtet, die im obenstehenden Zitat beschrieben wird: das Produktivieren, die detaillierte Aufzeichnung der eigenen Tätigkeit.

Gegenüber dieser Form des Reportings lassen sich zwei Devianzpraxen festmachen. Der oben angesprochene Konflikt um Rationalität kann hier weiterverfolgt werden. Analysiert man ihn entlang des von mir vorgeschlagenen theoretischen Gerüsts, so erscheint es mir, dass sich anhand dieses Beispiels zeigen lässt, dass die Konflikte aber über die „bloße“ Kollision von unterschiedlichen Rationalitäten oder das Vorbringen einer immanenten Kritik hinausweisen.

### Devianz II – Auseinandersetzung um Wahrheit

„So, ganz ehrlich, ich schreibe mir das nicht auf. Drei Minuten für das Projekt oder auf der Besprechung gewesen. Ich schreibe mir das nicht auf und in Wirklichkeit tut es auch keiner. Ich schaue nur, dass ich mir am Ende des Monats eine erkleckliche Anzahl von Stunden auf irgendein Projekt buche, wo noch Luft ist. Wir wollen ja die Projekte nicht schlecht machen. Das heißt, wir sind von der Wahrheit schon einmal weit entfernt.“

Ging es bei der ersten Form von Devianz um die Kollision innerhalb und zwischen unterschiedlichen und im Unternehmen vorhandenen Rationalitätsformen, so zeigt sich hier eine weitere, grundsätzlichere Ebene.

Die von mir interviewten PLs sprechen immer wieder ein Problem an, nämlich eine grundsätzliche Einschreibung von Unwahrheit in Reporting- und Controllingsysteme. Generiert wird dieses Problem aus Sicht der PLs durch das Dilemma, Selbsttätigkeit und gebahnte Wege aufzeichnen und dokumentieren zu müssen. Das Problem besteht schlichtweg in der Unmöglichkeit, Selbsttätigkeit, „gebahnte Wege“ oder Beziehungsgeflechte in einer quantifizierten (oder um es in Anlehnung an Begriffe von Castoriadis zu formulieren: in einer mengen- und identitätslogischen) Form zu dokumentieren. In den Interviews klingt an diesen Stellen immer wieder an, dass die PLs diese Reportingformen als einen Ausdruck eines massiven Vertrauensverlustes der betrieblichen Bürokratie in ihre Fähigkeiten und ihre Redlichkeit empfinden. Dieses Dilemma wird mit einer eher offensiven Form der Devianz beantwortet, die sich deutlich von der oben gezeigten eher defensiven Devianz I abhebt. Es wird aktiv und in vollem Bewusstsein eine (Un-)Wahrheit (mit-)konstituiert, in der sich deviante Sub-

jektpositionen einschreiben. Zum Beispiel werden falsche Angaben gemacht oder es wird versucht, die oft EDV-gestützte Dateneingabe auszutricksen. Interessant ist, dass – obwohl es sich auch hier zumindest im Sinne des Endzwecks der Produktion nicht um eine dysfunktionale Devianz handelt – trotzdem eine direkte Reaktion der Unternehmensbürokratie auf diese Devianz zu beobachten ist.

„Also lässt du dann halt mehr offen. Dann kommt der Chef und sagt: Du hast aber dieses Monat wenig produktiviert, was hast du getan den ganzen Tag? Na dann sagt man: Na da hab ich ein Angebot gemacht, dort war ich auf einer Besprechung. Jetzt müssen wir selbst diese tote Zeit kategorisiert reporten. In Wahrheit nur Lug und Trug. Weil was am Ende hinten herauskommt, ist alles andere als die Wahrheit.“

Das Begründungsmuster der Betriebsbürokratie, warum nun noch kleinteiliger reported werden muss, verschiebt sich allerdings.

I: Aber die wissen das doch? (Dass dies nicht der Wahrheit entspricht. Anm. d. A.)

P6: Sie wollen es nicht wissen. Die sagen, es ist so. Sie gehen davon aus, dass die Mitarbeiter... Naja die sind ja auch nicht blöd, sie wissen es, aber sie geben es nicht zu. Wahrscheinlich kommt das wieder von woanders. Ich hab eh schon mit ihnen geredet und gesagt: Ihr glaubt doch nicht wirklich, dass dies der Wahrheit entspricht. Ich hab eigentlich die Frage anders gestellt: Was bringt es uns? Dann erzählen sie uns in blumigsten Worten: Naja, wir wollen ja Fehlerquellen orten und wenn es irgendwo Projekte gibt, wo besonders viele PL Stunden anfallen, dann muss es dort was haben. Das muss man sich anschauen.“

Dieses Begründungsmuster erinnert frappant an die vierte Definition von Controlling, wie sie im Gabler Wirtschaftslexikon zu finden ist, wonach die Betriebsbürokratie grundsätzlich von einem „defizitären“ Subjekt ausgeht.

#### **4 Schlussbetrachtung**

Bei der Betrachtung von Strukturellen-Management-Reportings lassen sich unterschiedliche Logiken feststellen. Sie reichen von kennzahlenorientierter kaufmännischer Logik über Strukturlogiken bis hin zu Macht- und Karriere-logiken.

Werden PLs mit diesen Reportinglogiken konfrontiert, wenden sie – um einen Umgang damit zu entwickeln – unterschiedliche Rationalitätskriterien an, welche die Basis unterschiedlicher Kritik und devianter Praxisformen bilden. So greifen PLs, wenn sie mit MLMR oder Grauem Reporting konfrontiert sind, auf zwei Rationalitätskriterien zurück. Eine immanente Kritik formulieren sie, indem sie auf eine kaufmännische Rationalität zugreifen, die sie auch dem Top-Level-Management zuschreiben und diese im Falle des MLMR oder beim Grauen Reporting vermissen.

Ihre Kritik weist über diese Immanenz hinaus, wenn sie ihre eigene operative Rationalität von aus ihrer Sicht überbordenden Reportingansprüchen bedroht sehen. Dann konstituiert sich ein Konflikt unterschiedlicher Rationalitätsvorstellungen.

Auf Basis dieser Kritik entwickeln sie Devianzpraxen, die ich als „gebahnte Wege“ bezeichnet habe. Diese Praxis besteht in der Schaffung und/oder Bewahrung von informellen, der operativen Rationalität folgenden Arbeitszusammenhängen, der Auslagerung von Reportings usw. Dies kann durchaus als eine gedoppelte betriebliche Realität (vgl. dazu exempl. Weltz, 1988) gefasst werden, in denen unterschiedliche Rationalitätsvorstellungen als Orientierungen dienen. Über weite Strecken

scheinen Vorgesetzte oder übergeordnete Einheiten davon zu wissen, trotzdem sind in diesem Fall bisher keine repressiven Reaktionen der betrieblichen Bürokratie in meiner Untersuchung zu beobachten.

Theoretisch-analytisch ist diese Form devianter Praxis der zweiten Ebene von Imagination zuzuordnen, da es sich klar an den konkreten Explikationsprozessen von Rationalität reibt. Dieses Verhalten ist analytisch allerdings nicht als Widerstand oder Subversion zu erfassen. Dies umso mehr, da PLs ihr eigenes Tun nicht als widerständig oder subversiv auffassen, sondern schlichtweg als Notwendigkeit, um ihre Aufgaben gut zu erledigen. Dementsprechend ist es auch nicht dysfunktional im Sinne eines Funktionierens des Unternehmens. Im Gegenteil – verallgemeinernd kann mit Castoriadis gesagt werden: „Das Proletariat hingegen erhält den Kapitalismus am Leben, indem es gegen dessen Normen verstößt.“ (Castoriadis 2007, S. 100 - 101). Ich würde hier also eher von einer impliziten Ko-Evolution sprechen. Trotzdem sind die Devianzpraxen Ausdruck von Widersprüchen und Spannungen.

Anders sieht dies in Bezug auf das Operative Reporting und die daran gekoppelten Devianzformen aus. Wie ich am Beispiel des Produktivierens gezeigt habe, greift diese Form des Reportings stärker auf die alltägliche Tätigkeit der PLs zu. Die PLs sehen darin aber eine grundlegende Problematik eingelagert. Aus deren Sicht ist ihre Tätigkeit nicht in einer mengen- und identitätslogischen Darstellungsweise zu erfassen und sie konstatieren die grundsätzliche Einschreibung von Unwahrheit in diese Form des Reportings. Mit der Infragestellung der PLs, dass Reporting und Controlling eine Objektivität und damit eine Wahrheit abbilden oder konstituieren könne, verändert sich auch die Widerspruchskonstellation. Nicht mehr der Schutz einer eigenen operativen Rationalität, sondern die aktive Infragestellung und Unterwanderung betrieblicher Wahrheit steht im Zentrum dieser Form von Devianz. Deshalb denke ich kann man bei dieser Form der Devianz schon von Subversion sprechen, im Sinne des Wortsinns: das Unterste nach Oben kehren. Die Infragestellung, die Kritik und die daran gekoppelte beginnende praktische Subversion der betrieblichen Objektivität und Wahrheit provoziert auch Reaktionen der Betriebsbürokratie. Diese Reaktionen beziehen ihre Legitimation allerdings nicht mehr auf eine kaufmännische oder strukturelle Rationalität, sondern verlagern sich auf die Ebene des Subjekts. Die enge Kopplung von betrieblichen Diskursen um Wahrheit und „defizitäre“ Subjekte in den betriebsbürokratischen Reaktionen auf das Devianzverhalten der PLs ist für mich ein Indiz dafür, dass sich hier ein Konflikt konstituiert, der – um es mit Castoriadis zu sagen – tiefer reicht als die sekundäre Ebene der Imagination. PLs verlassen im Konflikt um betriebliche Wahrheit sowie deren Darstellbarkeit durch Operatives Reporting die Ebene von mengen- und identitätslogischer Rationalität – also den Rahmen einer objektivierten und anerkannten betrieblichen Wahrheit, die bis zu einem gewissen Grad eine immanente Kritik auch zulassen kann.

Für mich ist es noch zu früh, auf Basis meines derzeitigen Forschungsstandes eine fundierte Einschätzung dieser „ver-rückten“ Widerspruchslinien zu geben. Allerdings lassen die deutlich erkennbaren ko-evolutiven Antworten der Betriebsbürokratie erkennen, dass diese Ebene des Konflikts – die offensive Einschreibung devianter

Subjektpositionen im Diskurs um betriebliche Wahrheit – eine Brisanz besitzt, die für das Verstehen von betrieblichen Herrschaftsregimen und Ko-Evolution wichtig ist.

## Literatur

- Agnoli, J. 1999: Subversive Theorie. "Die Sache selbst" und ihre Geschichte. Freiburg.
- Archer, M. 1995: Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach. Cambridge
- Archer, M./Bahshkar, R./Collier, A./Lawson, T./Norrie, A. (Hg.) 2007: Critical Realism. Essential Readings. London/New York.
- Castoriadis, C. 1990: Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie. Frankfurt a. M.
- Castoriadis, C. 2010: Das Imaginäre Element und die menschliche Schöpfung. Ausgewählte Schriften, Band 3. Lich/Hessen.
- Haferkamp, H. 1976: Soziologie als Handlungstheorie (3. Aufl.). Opladen.
- Huchler, N./Voß, G. G./Wehrich, M. 2012: Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität. Ein Vorschlag für ein integratives Mechanismen- und Mehrebenenkonzept. In: Arbeits- und Industriosozilogische Studien. Jahrgang 5, Heft 1, Mai 2012, S. 78-99.
- Kleemann, F. 2012: Subjektivierung von Arbeit – Eine Reflexion zum Stand des Diskurses. In: Arbeits- und Industriosozilogische Studien. Jahrgang 5, Heft 2, Oktober 2012, S. 6-20.
- Kratzer, N./Nies, S. 2009: Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. Berlin.
- Luhmann, N. 1964: Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Marx-Engels-Werke MEW 40 (1990): Ökonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahre 1844, S. 465-588. Berlin.
- Merton, R. 1995: Soziologische Theorie und soziale Struktur. Berlin.
- Negt, O./Kluge, A. 1981: Geschichte und Eigensinn. Frankfurt a. M.
- Rancière, J. 2002: Das Unvernehmen. Politik und Philosophie. Frankfurt a.M.
- Sauer D. 2006: „Du bist Kapitalismus“ oder die Widersprüche der Ökonomisierung. Beitrag zum Plenum 8: Schicksal Markt – Ökonomisierung als „survival oft he fittest“ beim 33. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 09.-13. Oktober 2006 in Kassel. Internet: [http://www.isf-muenchen.de/pdf/sauer-soztag2006\\_plenumsbeitrag.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/sauer-soztag2006_plenumsbeitrag.pdf) [zuletzt aufgesucht am 01.09.2015]
- Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Controlling. Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/399/controlling-v7.html>) [zuletzt aufgesucht am 01.09.2015]
- Weltz, F. 1988. Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriosozilogie. In: Soziale Welt. Jahrgang 39, Heft 1, S. 97-103.
- Wolf, H. 1999: Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster.



### **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)